

Н. Л. НОВІКОВА,
*доцент, доктор економічних наук,
завкафедрою публічного управління та адміністрування,*
Р. А. НАУМЕНКО,
*професор, доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,*
А. О. ІЛЬІНА,
*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування*
*Київський національний торговельно-економічний університет,
вул. Кіото, 19, 02156, Київ, Україна*

МАРКЕРИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Визначено індикатори професійної компетентності державних службовців в умовах реформування системи державного управління. Розглянуто основні маркери професійної компетентності державних службовців у публічній сфері.

Ключові слова: управлінські кадри; державні службовці; маркери професійної компетентності; державне управління; публічне управління; індикатори професійної компетентності.

Бібл. 21; рис. 1; табл. 2.

NATALIYA NOVIKOVA,
*Associate Professor, Doctor of Econ. Sci.,
Head of the Department of Public Management and Administration,*
RAISA NAUMENKO,
*Professor, Doctor of Science in Public Administration,
Professor of the Department of Public Management and Administration,*
ANASTASIYA ILINA,
*Cand. of Econ. Sci.,
Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration*
*Kyiv National University of Trade and Economics,
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine*

MARKERS OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

Indicators of professional competence of civil servants under conditions of reforming the system of public administration are determined. The main markers of professional competence of civil servants in the public sphere are considered.

Keywords: managerial staff; civil servants; markers of professional competence; governance; public administration; indicators of professional competence.

References 21; Figure 1; Tables 2.

© Новікова Наталія Леонідівна (Novikova Nataliya), 2018; e-mail: nazichka4021@gmail.com;
© Науменко Раїса Андріївна (Naumenko Raisa), 2018; e-mail: naumenko_r@ukr.net;
© Ільїна Анастасія Олександрівна (Ilna Anastasiya), 2018; e-mail: nnnasta@ukr.net.

В умовах системних реформ, що забезпечують реалізацію конституційних принципів демократичної, правової, соціальної держави, гостро стоїть проблема якості підготовки і професійної компетентності управлінських кадрів з урахуванням необхідності істотного реформування державного управління та побудови громадянського суспільства.

Стратегією сталого розвитку “Україна-2020” * визначено, що політика держави, метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та її вихід на провідні позиції у світі, спрямована за такими векторами:

- вектор розвитку – забезпечення стійкого розвитку держави, проведення структурних реформ і, як результат, підвищення стандартів життя;
- вектор безпеки – забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу і громадян, захищеності інвестицій та приватної власності;
- вектор відповідальності – надання гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров’я та інших послуг у державному і приватному секторах;
- вектор гордості – забезпечення взаємної поваги і толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

Відповідно до означених Стратегією векторів розвитку, одне з важливих місць займають реформа публічної служби та оптимізація системи органів державної влади, що передбачає відхід від централізованої моделі державного управління, самодостатність місцевого самоврядування і побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні. Територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нести будуть відповідальність за розвиток усієї країни. Такий вибір повною мірою відповідає реалізації положень і принципів Європейської хартії місцевого самоврядування.

Сучасні підходи до формування професійних компетенцій управлінських кадрів у контексті Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом зумовлюють високі вимоги до якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців. При цьому належну увагу варто приділити тим змінам, які відбулися за останні два десятиліття в суспільно-політичному житті України в контексті формування публічної політики та управління. Зокрема, йдеться про глобальну систему інформатизації, появу нових видів і форм комунікації як в органах державної влади, так і в суспільстві, активізацію соціальної діяльності інститутів громадянського суспільства, зростання ролі органів місцевого самоврядування, територіальних громад тощо.

Усі названі трансформації зумовили переорієнтацію функціонування моделей “держава – суспільство”, “держава – громадянин” у форматі людиноцентризму. Держава трансформується у свого роду сервісну службу, формуючи комплекс необхідних публічних послуг відповідно до потреб суспільства та окремо взятого громадянина, оперативно реагуючи на зміни в політичній системі країни, соціально-економічному житті суспільства, враховуючи публічний характер політики управління державними і політичними процесами тощо. У такому разі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, від якості якої

* Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

залежить характер взаємовідносин між державою та суспільством, в основі чого лежить ступінь довіри громадян України до органів державної влади, потребує проведення подальших глибоких досліджень.

У зв'язку з переходом на нову модель публічного управління в зарубіжній і вітчизняній літературі активізуються дослідження щодо теоретичного обґрунтування проблеми нового державного менеджменту як інноваційного підходу до надання послуг населенню.

Розглядаючи поняття “державне управління” (public administration) і “новий державний менеджмент” (new public management), слід зазначити, що аналіз ряду наукових праць дає підстави говорити про їх принципові відмінності.

Дослідники Д. Осборн і Т. Геблер [1, с. 325, 328] пропонують розглядати новий державний менеджмент як “глобальну парадигму перетворень” і “реформаторський рух” державних менеджерів, орієнтований на надання послуг населенню та задоволення запитів споживачів, у ролі яких виступають громадяни.

З позицій нового державного менеджменту по-новому розглядається підхід до виконання чиновниками державних функцій, ключовими моментами якого виступають:

- відхід від бюрократизації процедур;
- підвищення відповідальності за надання послуг населенню;
- поліпшення якості управлінських послуг;
- делегування державою своїх функцій і повноважень місцевим органам влади і територіальним інституціям;
- укладання договорів про надання управлінських послуг населенню між державою і приватними компаніями;
- приватизація окремих видів комунальних послуг.

Делегування повноважень з надання державних послуг від вищого до нижчого рівня управління зумовило розмежування виконавчих функцій. Такий підхід до виконання функцій значно змінив і форми діяльності чиновників, зокрема – орієнтацію не на бюрократичні процедури, а на досягнення результату, і підвищив їх відповідальність за якість надання державних послуг населенню [2, с. 82].

Питання реформування державного управління в Україні та професійної підготовки управлінських кадрів державної служби розглядаються у працях Г. Атаманчука [3], В. Бакуменка [4; 5], Л. Гогіної [5; 6; 7], Н. Гончарук [8], В. Лугового [9], А. Мудрика [10], Р. Науменко [5; 11; 12], Н. Нижник [7; 13; 14], О. Оболенського [15], В. Олуйка [7], Л. Пашко [7; 11], Л. Прудіус [16], С. Сєрьогіна [8], П. Соловійова [2], В. Тертички [17] та інших. Однак питання щодо стимулів підвищення професійної компетентності державних службовців у виконанні службових обов'язків як фактора впливу на формування відносин у суспільстві науковцями досліджено недостатньо.

Таким чином, **мета статті** – визначити індикатори і маркери професійної компетентності державних службовців для гармонізації процесу їх професіоналізації в рамках нової моделі публічного управління.

Сьогодні кадри державної служби виступають одночасно як суспільний інститут, як діяльність, як система правил роботи з виконання функцій держави і як персонал, який здатний ефективно виконувати ці функції, пов'язані, зокрема, з наданням послуг громадянам.

В умовах становлення нової моделі публічного управління та реформування системи публічної служби зростає відповідальність кадрових служб за формування висококваліфікованого апарату виконавчої влади, ефективне використання кадрового потенціалу державних органів. Збільшується і відповідальність державних службовців за надання якісних публічних послуг, що у першу чергу пов'язано з питаннями доброчесності, етики і моралі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Узагальненням стандартів етичної поведінки, доброчесності у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вони ґрунтуються на Конституції України, принципах проходження служби, визначених у Законах України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”, які спрямовані на підвищення авторитету державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зміцнення репутації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також поінформування громадян щодо норм їх поведінки, яких вони мають очікувати від цих осіб*.

У Законі України** (ст. 1, розділ 1) державна служба визначається як публічна, професійна, політично безстороння діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема, щодо забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг.

Кадри державної служби складають основу органів державної влади і є об'єктом безпосереднього державного управління. Якість роботи цих органів, ефективне функціонування всієї системи державного механізму визначальною мірою залежать від якісного складу кадрів державної служби.

Функціональне призначення державної служби як механізму забезпечення стабільності, надійності конституційного устрою та надання державному управлінню організованості, компетентності й професіоналізму впливає із завдань соціально-економічного і суспільно-політичного характеру, які сьогодні стоять перед нашою державою, у тому числі таких, як: розвиток засад громадянського та інформаційного суспільства, забезпечення реалізації конституційних гарантій громадян шляхом стабільного і безперервного надання їм публічних послуг, формування вітчизняної моделі державного управління.

Перспективи європейської інтеграції України висувають необхідні вимоги, щоб кількісний і якісний склад кадрів державної служби був адекватним пріоритетним завданням і викликам розвитку українського суспільства, відрізнявся професійною компетентністю, готовністю до побудови системи демократичного державного управління – нового державного менеджменту.

Так, аналізуючи інформацію різних українських та зарубіжних науковців, зокрема В. Бакуменка [4], К. Бекінга [18], Т. Боварда [19], В. Ковбасюка [20], В. Лугового [9], А. Мудрика [10], Д. Осборна [1], С. Чернова [21], можна виділити маркери професійної компетентності державних службовців, в основі яких закладено формування нової моделі публічного управління (табл. 1).

* Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

** Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

Таблиця 1

Маркери професійної компетентності державних службовців *

№	Маркери	Професійна компетентність
1	Емоційний зв'язок з керівництвом	Вміння своєчасно та якісно здійснювати повноваження щодо виконання доручень, розпоряджень та наказів керівництва
2	Самовідчуття в колективі	Застосування аналітичних здібностей щодо розробки та формування програм економічного і соціального розвитку, або державних (регіональних) цільових програм, або стратегії розвитку на загальнодержавному (місцевому) рівнях різних сфер діяльності (освіти, культури, соціального захисту, спорту, охорони здоров'я тощо) на основі аналізу узагальненої інформації про діяльність різних структурних підрозділів органів державної влади
3	Відчуття відповідальності за якість роботи колективу	Організаційні навички щодо проведення зборів, з'їздів, нарад, виїзних нарад, зустрічей, форумів тощо стосовно обговорення важливих питань, які хвилюють державу та суспільство на загальнодержавному та/або місцевому рівнях
4	Наявність потреби працювати в команді	Прояв знань в обговоренні важливих питань, які хвилюють державу та суспільство, на загальнодержавному (місцевому) рівнях, на зборах, з'їздах, нарадах, виїзних нарадах, зустрічах, форумах тощо
5	Особистий вибір рішення	Вміння приймати рішення щодо затвердження протоколів, наказів, розпоряджень, розроблених на основі обговорених питань на проведених зборах, з'їздах, нарадах, виїзних нарадах, зустрічах, форумах тощо
6	Розуміння необхідності вдосконалення знань	Готовність державного службовця постійно підвищувати кваліфікацію, що зумовлює ефективне виконання повноважень на основі отримання нових та вдосконалення існуючих знань у сферах економіки і публічного управління, а також придбання додаткових професійних якостей (знань комп'ютерних програм, іноземної мови тощо)
7	Заохочення знань законодавчої бази	Здатність чітко розподіляти повноваження державних службовців на основі розробки положень про органи державної влади (структурні підрозділи), а також інструкції щодо повноважень державних службовців, виконання яких не суперечить Конституції та іншим законам України, які регулюють економіку та роботу публічної служби
8	Відчуття відповідальності за якість роботи державної служби	Вміння організувати порядок проведення конкурсного відбору державних службовців на основі комплексного оцінювання кандидатів на посади за певними критеріями: рівень знань законодавчої бази, галузей економіки та публічного управління, комп'ютерних програм, іноземної мови; психологічні якості державних службовців
9	Відчуття відповідальності за рейтинг діяльності органу державної влади	Практичні навички щодо проведення щорічних оцінок, атестації державних службовців щодо виконання їхніх професійних обов'язків

Закінчення таблиці

10	Наявність потреби в удосконаленні роботи державної служби	Здатність розробляти професійні програми стажування та підвищення кваліфікації державних службовців
----	---	---

* Складено та узагальнено авторами.

Усі названі маркери є психоемоційними стимулами виконання повноважень державних службовців, які лежать в основі їх професійної компетентності. Відповідні стимули мають істотний взаємозв'язок, де головним зв'язувальним фактором виступає якість системи публічного управління, яка ґрунтується на формуванні комплексної системи професіоналізації публічної служби.

На значні недоліки в системі професіоналізації державної служби України, зокрема, в питаннях професійної підготовки кадрів, було звернуто увагу в підсумкових матеріалах експертної оцінки за програмою SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) (програма для оцінки сфери державного управління країн – кандидатів на вступ до ЄС). SIGMA була заснована за розробленим комплексом базових показників спільно ЄС та OECD (міжнародна економічна організація розвинутих країн, що визнають принципи представницької демократії та вільної ринкової економіки) і фінансується нею та Європейською комісією. У заключному документі проведеної за результатами міжнародної конференції “Стратегія адміністративної реформи” було розроблено рекомендації SIGMA для Уряду України. Зокрема, зверталась увага на такі проблеми:

- недостатній рівень професіоналізму державних службовців;
- відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер;
- недостатній рівень запровадження принципів політичної нейтральності, відкритості та прозорості в роботі державних службовців.

Зазначені проблеми ще не дістали свого комплексного висвітлення у вітчизняній науковій літературі. Аналіз кадрової ситуації в державному управлінні є важливим фактором виявлення позитивних тенденцій та існуючих проблем у формуванні професійної компетентності кадрів державної служби і слугує підставою для вжиття заходів щодо їх вирішення, що визначає об'єктивну необхідність його проведення та актуальність досліджуваної проблеми.

Професійна компетентність розглядається нами як: поглиблене знання предмета; сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну і відповідальну діяльність людини; здатність і вміння виконувати певні професійні функції; прояв єдності професійної та загальної культури; інтеграційна характеристика фахівця, яка демонструє готовність і визначає його здатність успішно проводити професійну діяльність; важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності. Компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Компетентна в певній галузі людина має відповідні знання та здібності, які дають їй можливість ефективно в ній функціонувати. Професійну компетентність необхідно розглядати в процесуальному аспекті, оскільки вона характеризується через діяльність і має динамічний характер [11].

У вітчизняній і зарубіжній практиці дослідження професійної компетентності вважають, що інструментом оцінки є орієнтовна модель компетенцій. Модель компетенцій – це перелік компетенцій з чітко визначеними показниками їх виявлення в професійній діяльності, які є найбільш важливими для організації на певному етапі її розвитку [18]. Зокрема, спираючись на відомі моделі – SHL, S.Whiddett & S.Hoolyforde, Society for Human Resource Management, – при розробці компетенцій державного службовця увагу у першу чергу варто приділити таким типам компетенцій: лідерські якості керівника (лідерство, рішучість, стратегія, планування, організація, орієнтація на якість), професійні якості (спеціальні знання, експертно-аналітичні вміння, комунікація), особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість, інноваційність, творчий підхід, особиста мотивація) [20, с. 10–31].

Для керівників у сфері державної служби країн Європи визначено сім ключових якостей: відкритість мислення – гнучкість, здатність до навчання, різнобічність; чеснота – чесність, прозорість, відповідальність, сумлінність; інноваційність – ініціативність, готовність до нововведень, творчість, сміливість; соціальні навички – комунікаційність, створення комунікаційних зв'язків, ведення переговорів; орієнтація на результат – обробка інформації, судження, рішучість, вирішення проблем; організаційні навички – планування та оцінка, розвиток персоналу, делегування, побудова команди; знання на різних рівнях – світовому, європейському та національному [18, с. 10–31].

У форматі існуючих теоретико-емпіричних розробок структурний зміст професійної компетентності державних службовців можна визначати через такі компоненти:

- емоційно-регулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння вміннями і навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції);
- поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, які відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис);
- комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування);
- соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами на рівні як формальних, так і неформальних відносин);
- спеціально-професійний (представлений такими характеристиками, як професійні знання, здібності, вміння особистості, пов'язані з її професійною спрямованістю) [10].

Функціонально-професійні компетенції, які складають зміст виділених структурних компонентів, характеризуються наявністю професійно важливих якостей, які в процесі професіоналізації фахівця інтегруються та утворюють цілісні комплекси, що визначають професійну реалізацію. Слід сказати, що комплекс професійно важливих якостей державних службовців ми розглядаємо як структуру організаційно-комунікативних умінь особистості, в якій об'єднано когнітивні, поведінкові та емоційні.

Компетентнісний підхід, який реалізується в підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, може бути представлений як система загальних і фахових компетентностей (табл. 2).

Таблиця 2

**Програмні компетентності при підготовці магістрів
галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”,
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” ***

Програмні компетентності	
Ключові	Інструментальні
	Опанування предметною сферою, володіння новітніми методами і технікою дослідження, знання новітніх теорій та їх інтерпретацій
	Здатність критично відстежувати та осмислювати розвиток теорії і практики управління
	Уміння готувати та проводити публічні виступи в аудиторіях різного типу
	Уміння професійно працювати із сучасною комп'ютерною технікою
	Уміння застосовувати базові знання на практиці
	Здатність до самонавчання та продовження професійного розвитку
	Оволодіння інструментарієм і техніками управління конфліктами і стресовими ситуаціями
Базові	Міжособистісні
	Оволодіння комунікативними навичками, включаючи усну та письмову комунікацію українською мовою, знання іноземних мов
	Уміння працювати в команді (групах)
	Здатність розвивати лідерський потенціал
	Системні
	Уміння організувати власну діяльність та ефективно управляти часом
	Готовність нести соціальну відповідальність за діяльність організації
	Здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки і обґрунтування вибору креативних рішень
Здатність планувати зміни з метою вдосконалення системи та будувати нові системи	
Фахові (комплекс організаційно-комунікативних умінь особистості (об'єднані когнітивні, поведінкові та емоційні уміння))	Професійні знання, здібності, вміння, пов'язані з професійною спрямованістю управлінської діяльності та її специфікою
	1. Функціонально-професійна компетентність:
	Застосування інструментів демократичного врядування у сферах державного і регіонального управління, європейської співпраці
	Застосування механізмів соціального розвитку, регулювання економіки, публічних фінансів, комунікацій, конституційно-правових засад урядування та управління, електронного врядування, територіального управління, європейських інституцій та процедур, технологій управління людськими ресурсами
	2. Знання з предметної області:
	Базові принципи публічного управління та адміністрування
	Теоретичні та прикладні засади розроблення та реалізації загальних функцій управління
	Процеси прийняття тактичних і стратегічних рішень у межах своєї компетенції
Методи загального управління організаціями, установами	
Сучасні методика системного комплексного аналізу діяльності організації	

Закінчення таблиці

	Сучасні підходи до моніторингу і запровадження нововведень у вирішення типових завдань управлінської діяльності
	Планування та прогнозування діяльності організації
	Розподіл повноважень в управлінні організаціями, розроблення проєктів делегування повноважень їх підрозділам, організація виконання функціонально пов'язаних дій та колективних зусиль членів групи
	Методи і засоби підтримування належного рівня якості виконання управлінських функцій, вирішення типових завдань діяльності
	Розуміння інституційної організації держави та суспільства
	Розуміння основ макроекономіки та економічної політики
	Розуміння засад політичного процесу
	Розуміння основ вироблення політики та прийняття рішень

* Складено та узагальнено авторами на основі: Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2016 р. № 418-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR160418.html; Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>; Профіль компетентностей державних службовців Франції [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.google.com.ua/search?q=crit?res+de+fonctions.&ie>; Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка ; [за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович]. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.

Один із сучасних підходів до вирішення завдань професіоналізації управлінських кадрів ґрунтується на акмеології – науці, яка сьогодні стала ідеологічною базою підготовки керівників у багатьох країнах світу [16]. Акмеологічний підхід дозволяє виявити фактори, які можуть впливати на досягнення державними службовцями високого рівня професіоналізму. Відповідними факторами є критерії вдосконаленої моделі Європейського фонду управління якістю (англ. – EFQM Excellence Model) осіб, які працюють в органах державної влади на керівних посадах та займають відповідальне або особливо відповідальне становище (рис.).

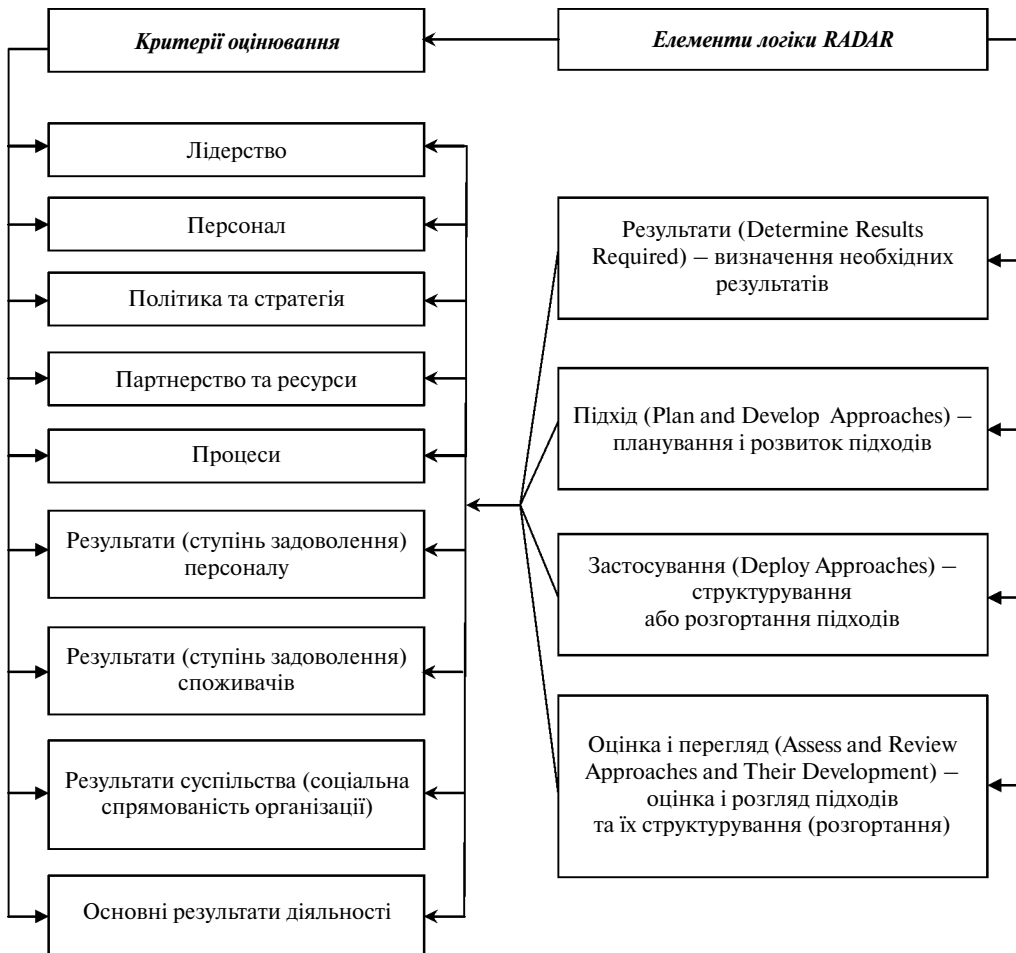
Аналіз факторів моделі EFQM показав, що найвищі результати діяльності державних службовців-керівників зафіксовано за показниками “Лідерство” та “Процеси” (4,28), а найнижчі – “Політика та стратегія” (4,15). Водночас аналіз рівня професійної компетентності показав, що 87% керівників, які пройшли соціально-психологічну атестацію, мають достатній рівень професійної компетентності, 9% – середній і 4% – високий *. Разом з тим комплексна оцінка державних службовців-керівників свідчить, що рівень відповідності державних службовців займаним керівним посадам становить 91,2%, тобто 8,8% суб'єктів атестації не відповідають займаним посадам **.

З урахуванням зазначеного і за результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що велика частина державних службовців з різних причин не займається системним розвитком свого професійного ресурсу, основу якого становить творчий потенціал. При цьому високий рівень напруженості професійної діяльності, специфічні труднощі в системі державної служби зумовлюють проблеми в особистісно-професійному розвитку державних службовців, ускладнюючи процес розкриття цього потенціалу і, відповідно, отримання вищого рівня ком-

* EFQM Leading Excellence [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.efqm.org>.

** Там же.

петентності для проведення професійної діяльності. Водночас зростання вимог до якості системи підготовки державних службовців спричиняє необхідність забезпечувати потреби органів державної влади, місцевого самоврядування та інших органів і організацій у працівниках з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.



Система оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців-керівників на основі моделі EFQM

Побудовано авторами за: EFQM Leading Excellence [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.efqm.org>.

З метою надання практичної допомоги службам управління персоналом державних органів щодо організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Генеральним департаментом управління персоналом на державній службі Національного агентства України з питань державної служби розроблено методику складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності. Методику розроблено з урахуванням ст. 49 Закону України “Про державну службу”, п. 36 Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців * тощо. Індивідуальна програма

* Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>.

розробляється з метою планування навчання державного службовця, спрямованого на набуття та вдосконалення його професійних знань, умінь та навичок, для забезпечення відповідного рівня професійної компетентності, а також мотивації його професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків. Це дозволяє визначити шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вони зумовлені, насамперед, стратегією і змістом реформ і перетворень, спрямованих на підвищення ролі наукових знань, професіоналізму і компетентності фахівців. Зміст і рівень їх спеціального, професійного навчання повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку державного управління, мати випереджальний характер, урахувати високий динамізм соціальних та економічних процесів, ключові завдання реформування державного управління.

Висновки

На основі результатів проведених досліджень зроблено висновок, що для посилення мотивації державних службовців до постійного системного розвитку свого професійного ресурсу, основу якого становить творчий потенціал, слід використовувати методику складання індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності.

З нашої точки зору, серед ефективних напрямів підготовки державних службовців та підвищення рівня їх професійної компетентності можна виділити: розробку і обґрунтування нових критеріїв оцінки якостей, результативності та ефективності керівного персоналу у сфері державної служби; стимулювання професійного зростання в процесі щорічної оцінки та шляхом їх участі у відкритих конкурсах; мотивацію щодо організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на основі визначених індивідуальних потреб у професійному навчанні, а також унормування єдиних підходів до складання індивідуальних програм підвищення професійної компетентності державних службовців. Відповідно, розвиток подальших досліджень визначається можливістю вдосконалення теоретико-методологічних основ вивчення маркерів професійної компетентності державних службовців як прикладних аспектів гармонізації процесу їх професіоналізації з урахуванням сучасних вимог нової моделі публічного управління.

Список використаної літератури

1. *Osborne D., Gaebler T.* Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. – New York : Addison-Wesley, 1992. – 432 p.
2. *Соловійов В.М.* Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Сер. : Державне управління. – 2014. – Вип. 1 (1). – С. 80–83.
3. *Атаманчук Г.В.* Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 311 с.
4. *Бакуменко В.Д., Червякова О.В.* Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. праць. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. – Вип. 2. – С. 7–16.
5. *Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Бакуменко В.Д.* та ін. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації : наук. розробка. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.

6. Гогіна Л.М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження // Аналітика і влада. – 2010. – № 2. – С. 45–55.
7. Пашко Л.А. Актуалізація людського фактора в сфері державного управління як запорука результативності взаємодії в форматі “державна – громадянське суспільство” / Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : моногр. ; [за ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка]. – Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. – 305 с.
8. Гончарук Н.Т. Мотивація і оцінка керівного персоналу в сфері державної служби // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256.
9. Луговий В. Шляхи удосконалення персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 247 с.
10. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномена [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>.
11. Науменко Р.А., Тимцуник В.І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування : електронний зб. наук. праць. – 2015. – № 2. – С. 7–22.
12. Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Серов О.В., Тодосова Г.І. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан і проблеми забезпечення : наук. розробка. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
13. Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І. та ін. Державний службовець в Україні (пошук моделі) ; [за ред. Н.Р. Нижник]. – К. : Вид. дім “ІнЮре”, 1998. – 272 с.
14. Нижник Н., Пашко Л. Управлінець XXI століття: організатор чи терміна-тор? // Соціальна психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
15. Оболенський О.Ю. Принцип професіоналізму на державній службі // Вісник державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.
16. Прудіус Л. Акмеологічні підходи до підвищення професійного рівня державних службовців: теоретико-методологічний аспект // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 22–26.
17. Тертичка В. Підготовка вищих державних службовців: як управляти повному / Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі створення держави : сб. матер. VII Всеукр. науч.-практич. конф. – Луцк, 2013. – С. 122–126.
18. Becking K., Hopman N. Excellent public leadership: 7 competencies for Europe. – London : Sdu Uitgevers, 2005. – P. 10–31.
19. Bovaird T. Public Management and Governance. T. Bovaird, E. Löffler (Eds). Second edition. – London and New York : Routledge Taylor & Francis Group, 2009. – 374 p.
20. Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка ; [за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович]. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.
21. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : моногр. ; [за ред. С. Чернова та ін.]. – Запоріжжя : ЗДІА, 2016. – 606 с.

References

1. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, Addison-Wesley, 1992.
2. Soloviov V.M. *Novyi derzhavnyi menedzhment: vyznachennya, sutnist', heneza ponyattya* [Public management: the terms' definition, essence and genesis]. *Visnyk KNU im. Tarasa Shevchenka. Ser.: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ser.: Public Administration*, 2014, Iss. 1 (1), pp. 80–83 [in Ukrainian].
3. Atamanchuk G.V. *Sushchnost' Gosudarstvennoi Sluzhby: Istoriya, Teoriya, Zakon, Praktika* [The Essence of Public Service: History, Theory, Law, Practice]. Moscow, PH RAGS, 2008 [in Russian].
4. Bakumenko V.D., Chervyakova O.V. *Transformatsiini tendentsii derzhavnoho upravlinnya v umovakh suspil'nykh zmin* [Transformational tendencies of the state management under conditions of social changes]. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho i munitsypal'noho upravlinnya – Scientific bulletin on public and municipal administration*, 2012, Iss. 2, pp. 7–16 [in Ukrainian].
5. Naumenko R.A., Gogina L.M., Bakumenko V.D. et al. *Derzhavna Sluzhba v Ukraini: Aktual'ni Problemy ta Shlyakhy Modernizatsii* [Civil Service in Ukraine: Current Problems and Ways of Modernization]. Kyiv, NAPA, 2010 [in Ukrainian].
6. Gogina L.M. *Kompetentnisnyi pidkhid u profesiinomu navchanni derzhavno-upravlins'kykh kadrov: aktual'nist', peredumovy ta problemy vprovadzhennya* [Competency approach in vocational training of public management personnel: relevance, preconditions and implementation problems]. *Analitika i vlada – Analytics and powers*, 2010, No. 2, pp. 45–55 [in Ukrainian].
7. Pashko L.A. *Aktualizatsiya Lyuds'koho Faktora v Sferi Derzhavnoho Upravlinnya yak Zaporuka Rezul'tatyvnosti Vzaemodii v Formati "Derzhava – Gromadyans'ke Suspilstvo", v: Gromads'ki Organizatsii ta Organy Derzhavnoho Upravlinnya: Pytannya Vzaemodii* [Actualization of the Human Factor in the Field of Public Administration as a Guarantee of the Effectiveness of Interaction in the Format "State – Civil Society", in: NGOs and Government Bodies: Interaction Issues]. N.P. Nyzhnyk, V.M. Oluiko (Eds.). Cherkasy, PH Chabanenko, 2009 [in Ukrainian].
8. Honcharuk N.T. *Motyvatsiya i otsinka kerivnoho personalu v sferi derzhavnoi sluzhby* [Motivation and evaluation of management personnel in the field of civil service]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*, Dnipropetrovsk, DRIPA of NAPA, 2007. Iss. 1 (27), pp. 250–256 [in Ukrainian].
9. Luhovyi V. *Shlyakhy Udoskonalennya Personalu Derzhavnoi Sluzhby (Analiz Vitchyznyanoho ta Zarubizhnoho Dosvidu)* [Ways of Improvement of Civil Service Personnel (Analysis of Domestic and Foreign Experience)]. Kyiv, PH of UAPA, 1999 [in Ukrainian].
10. Mudryk A.B. *Profesiina kompetentnist' derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretyko-empyrychnyi analiz fenomena* [Professional competence of civil servants: theoretical-empirical analysis of the phenomenon], available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf> [in Ukrainian].
11. Naumenko R.A., Tymtsunyk V.I. *Profesiina kompetentnist' derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti reform v Ukraini* [Professional competence of civil servants in the context of reforms in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya y mistsevoho samovryaduvannya: elektronnyi zb. nauk. prats' – Theory and Practice of Public*

Administration and Local Self-Government: electronic coll. of scientific works. 2015, No. 2, pp. 7–22 [in Ukrainian].

12. Naumenko R.A., Gogina L.M., Serov O.V., Todosova G.I. *Tvorcha Samorealizatsiya Osobystosti Derzhavnoho Sluzhbovtysya: Stan i Problemy Zabezpechennya* [Creative Self-Realization of the Personality of a Civil Servant: State and Problems of Provision]. Kyiv, NAPA, 2012 [in Ukrainian].

13. Nyzhnyk N.R., Tsvetkov V.V., Lelikov G.I. et al. *Derzhavnyi Sluzhbovets' v Ukraini: Poshuk Modeli* [Civil Servant in Ukraine: Search for the Model]. N.R. Nyzhnyk (Ed.). Kyiv, PH "INYuR", 1998 [in Ukrainian].

14. Nyzhnyk N., Pashko L. *Upravlinets' XXI Stolittya: Organizator chy Terminator?* [Manager of the 21st century: organizer or terminator?]. *Sotsial'na psykholohiya – Social Psychology*, 2005, No. 5 (13), pp. 28–37 [in Ukrainian].

15. Obolens'kyi O.Yu. *Pryntsyp profesionalizmu v derzhavniuu sluzhbi* [Principle of professionalism in civil service]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 1998, No. 1, pp. 54–61 [in Ukrainian].

16. Prudyus L. *Akmeolohichni pidkhody do pidvyshchennya profesiinoho rivnya derzhavnykh sluzhbovtysiv: teoretyko-metodolohichnyu aspekt* [Akmeological approaches to raising the professional level of civil servants: the theoretical and methodological aspect]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 2008, No. 3, pp. 26–28 [in Ukrainian].

17. Tertychka V. *Pidhotovka vyshchykh derzhavnykh sluzhbovtysiv: yak upravlyaty po-novomu* [Training of senior civil servants: how to manage in a new way]. Proceedings from *Aktual'nye problemy gosudarstvennogo upravleniya na sovremennom etape sozdaniya gosudarstva. VII Vseukr. nauch.-praktich. konf. Lutsk, 2013* [Actual problems of public administration at the present stage of state creation. VII All-Ukrainian scientific and practical conference. Lutsk, 2013], pp. 122–126 [in Ukrainian].

18. Becking K., Hopman N. *Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe*. London, Sdu Uitgevers, 2005, pp. 10–31.

19. Bovaird T. *Public Management and Governance*. T. Bovaird, E. Löffler (Eds). Second edition. London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2009.

20. Kovbasyuk Yu.V., Voitovych R.V., Teleshun S.O. *Profili Profesiinoi Kompetentnosti Posadovykh Osib Orhaniv Derzhavnoi Vlady* [Profiles of Professional Competence of Officials of Public Authorities]. Yu.V. Kovbasyuk, R.V. Voitovych (Eds.). Kyiv, NAPA, 2015 [in Ukrainian].

21. *Publichne Upravlinnya ta Administruvannya v Umovakh Informatsiinoho Suspil'stva: Vitchyznyanyi i Zarubizhnyi Dosvid* [Public Management and Administration under Conditions of the Information Society: Domestic and Foreign Experience]. S. Chernov et al (Eds.). Zaporizhzhya, ZSEA, 2016 [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 20 червня 2018 р.
The article was received by the Editorial staff on June 20, 2018.*